

JUDUL : EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE ON PT. BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO) BRANCH PEKANBARU

NAMA : SUSI MAGDALENA

**ANGGOTA : 1. Prof. Dr. Hj. Marnis, SE, MS
2. Sjahruddin, SE. MA**

ABSTRACT

EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE ON PT. BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO) BRANCH PEKANBARU

***By:
Susi magdalena***

This research was conducted on Bank Tabungan Negara (PERSERO) branch Pekanbaru. The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership and organizational culture on employee performance on Bank Tabungan Negara (PERSERO) branch Pekanbaru and also to find out which factors affect the performance of the more dominant. The population in this study were all employee of PT. Bank Tabungan Negara (PERSERO) branch Pekanbaru, up to December 2012 quantity of employee in Bank Tabungan Negara Pekanbaru is 72 people and all of them were sampled, so that the method of data collection is done by census.

Based on the research results and discussion it is known that the leadership and organizational culture have a significant effect on performance of employees simultaneously on PT. Bank Tabungan Negara (PERSERO) branch Pekanbaru. Transformational leadership and organizational culture partially significant effect on employee performance on Bank Tabungan Negara (PERSERO) branch Pekanbaru. Transformational leadership and organizational culture has contributed a high and strong relationships to employee performance PT. Bank Tabungan Negara (PERSERO) branch Pekanbaru.

Keyword : Performance, Transformational Leadership, Organizational Culture

PENDAHULUAN

Pada saat ini kita berada pada abad ke 21, tantangan yang langsung kita hadapi adalah globalisasi dengan segala implikasinya. Agar badan usaha tetap eksis maka harus berani menghadapi perubahan dan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Douglas (2006:199) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi.

Konsep kepemimpinan yang berkembang pesat adalah konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985. Kedua konsep kepemimpinan tersebut berbasiskan pada gaya, perilaku dan situasi yang meliputi seorang pemimpin (Locander *et al* 2002). Kepemimpinan transaksional berdasarkan prinsip pertukaran imbalan antara pemimpin dengan bawahan dimana pemimpin mengharapkan imbalan berupa kinerja bawahan yang tinggi sementara bawahan mengharapkan imbalan dan penghargaan secara ekonomis dari pemimpin (Humphreys, 2002 ;Rafferty & Griffin 2004; Sarros & Santora 2001).

Sedangkan kepemimpinan transformasional mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dvir *et al* 2002). Adapun faktor paling kritis yang dipandang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi.

Budaya organisasi dikenal luas sebagai fondasi sistem dan aktivitas manajemen dalam setiap organisasi (Harber *et al* 2007). Budaya organisasi dipandang sebagai nilai-nilai bersama dan norma-norma perilaku yang diyakini dan dianut oleh anggota-anggota organisasi. Nilai dan norma perilaku tersebut menciptakan pendekatan yang digunakan anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan dan mengatasi permasalahan yang dihadapi.

Budaya organisasi yang diterapkan pada PT Bank Tabungan Negara (persero) cabang Kota Pekanbaru menerapkan sistem pelayanan SIMPATIK. Kata ini memberikan arti bahwa huruf S berarti senyum, sampaikan salam, kontak mata dan tawarkan bantuan dengan antusias. Karyawan bagian *front office* berkewajiban untuk memberikan senyum dan sampaikan salam serta lakukan kontak mata sebelum memberikan pelayanan pada nasabah.

Huruf I merupakan inisiatif menggali kebutuhan nasabah, artinya karyawan bagian *front office* berkewajiban untuk berinisiatif menggali kebutuhan nasabah, seperti bertanya dengan kalimat “ada yang bisa dibantu?”

Huruf M berarti mampu menjelaskan fitur produk dan layanan kepada nasabah. Pada tahapan ini karyawan pada bagian *front office* berkewajiban untuk

menjelaskan produk-produk yang ditawarkan oleh bank dan produk yang dibutuhkan oleh nasabah.

Huruf P berarti proses permintaan nasabah dengan cepat. Pada tahapan ini karyawan bagian *front office* berkewajiban untuk memproses transaksi yang dibutuhkan nasabah.

Huruf A berarti aktif melakukan verifikasi dan konfirmasi. Karyawan bagian *front office* diharapkan memang dapat melakukan verifikasi dan konfirmasi kepada nasabah yang dilayaninya.

Huruf T berarti tanggap permintaan nasabah dengan empati dan berupaya mempertahankan nasabah yang berminat menutup rekening. Dibagian ini karyawan pada bagian *front office* harus menanggapi setiap permintaan nasabah dengan empati dan berusaha untuk memberikan argumen-argumen pada nasabah yang ingin menutup rekening, sehingga nasabah mengundurkan niatnya untuk menutup rekening tersebut.

Huruf I berarti ingat untuk selalu menawarkan produk/jasa/fasilitas lainnya. Konsep ini diterapkan saat transaksi nasabah hampir selesai dan karyawan bagian *front office* harus menawarkan berbagai jenis produk atau jasa lain yang dimiliki oleh perusahaan.

PT Bank Tabungan Negara (persero) cabang Kota Pekanbaru merupakan salah satu bank konvensional yang menawarkan jasa berbagai bentuk jasa keuangan kepada nasabahnya. Dalam melaksanakan aktivitasnya, pihak perusahaan sudah mempekerjakan sebanyak 72 orang karyawan. Perkembangan jumlah karyawan selama 5 tahun terakhir dapat dilihat dalam tabel 1.

Tabel 1 : Perkembangan Jumlah Karyawan PT Bank Tabungan Negara (persero) Cabang Kota Pekanbaru Tahun 2008-2012

Tahun	Jumlah Karyawan (Orang)	Perkembangan (%)
2008	49	-
2009	53	8.16
2010	58	9.43
2011	65	12.07
2012	72	9.72

Sumber : PT Bank Tabungan Negara (persero) Cabang Kota Pekanbaru

Dari Tabel 1 terlihat bahwa dalam mengoptimalkan pelaksanaan aktivitas perusahaan, PT Bank Tabungan Negara (persero) Cabang Kota Pekanbaru selalu melakukan perekrutan karyawan setiap tahunnya. Ini bertujuan untuk memberikan pelayanan optimal pada nasabahnya. Selanjutnya dalam operasionalnya, bank ini dipimpin oleh seorang kepala cabang yang merupakan pimpinan puncak di Kota

Pekanbaru. Dalam pengamatan penulis selama melakukan pra survey, ditemukan bahwa kepemimpinan yang dikembangkan dalam perusahaan ini adalah kepemimpinan transformasional.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan PT Bank Tabungan Negara (persero) cabang Kota Pekanbaru tergambarkan dari adanya izin untuk melanjutkan pendidikan bagi setiap karyawan yang ingin melanjutkan pendidikannya. Disamping itu pimpinan juga selalu mengirim karyawan untuk mengikuti pelatihan yang sesuai dengan job kerja mereka masing-masing. Berikut dapat dilihat perkembangan jumlah perkembangan jumlah nasabah selama tahun 2010-2012

Tabel 2 : Perkembangan Nasabah PT Bank Tabungan Negara (persero) Cabang Kota Pekanbaru Tahun 2008-2012

Tahun	Jumlah Nasabah (Orang)	Pertumbuhan (%)
2008	9.039	-
2009	9.162	8.34
2010	9.320	1.72
2011	9.225	-1.02
2012	9.307	0.89

Sumber : PT Bank Tabungan Negara (persero) Cabang Kota Pekanbaru

Dari tabel 1 terlihat bahwa jumlah nasabah PT Bank Tabungan Negara (persero) Cabang Kota Pekanbaru berfluktuasi. Dan ditahun 2011 menunjukkan adanya penurunan jumlah nasabah, hal ini terjadi karena banyak nasabah yang melakukan penutupan rekening, sehingga secara total menunjukkan penurunan sebesar 1.02%. Namun ditahun 2012 jumlah nasabah kembali menunjukkan peningkatan yaitu sebesar 0.89.

Berikut dapat dilihat hasil penilaian kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara (persero) Cabang Kota Pekanbaru tahun 2012

Tabel 3 : Penilaian Kinerja Karyawan Bank BTN Pekanbaru Tahun 2012

No	Pejabat	Jumlah	A	B	C	D
1	Kepala Cabang	1	1	-	-	-
2	Wakil Kepala Cabang	1	1	-	-	-
3	Kepala Seksi	5	4	1	-	-
4	Penyelia	4	-	4	-	-
5	Staf Pelaksana	61	2	39	16	4
Jumlah		72	8	44	16	4

Sumber : BTN Cabang Pekanbaru, 2013

Dari Tabel 3 dilihat bahwa jumlah karyawan dengan nilai klasifikasi A adalah sebanyak 8 karyawan atau 11.11% dari total 72 karyawan, sebaliknya dengan nilai klasifikasi B sebanyak 44 karyawan atau 61.11 %, sedang nilai C sebanyak 16 karyawan atau 22.22% dan kualifikasi nilai D masih ada sebanyak 4 karyawan atau 5.56%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum menunjukkan kinerja yang optimal. Hal inilah yang menimbulkan pertanyaan bagi peneliti pengukuran kinerja di Bank BTN perlu dikaji kembali agar kinerja karyawan bisa lebih optimum.

Dengan demikian arah penelitian adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di bank BTN Cabang Pekanbaru, sehingga dapat memberikan masukan bagi manajemen dalam merumuskan strategi sumber daya manusia yang tepat guna meningkatkan kinerja karyawan sebagai basis keunggulan bersaing. Oleh karena itu penelitian ini di beri judul : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO) CABANG PEKANBARU.**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui dan menganalisis apakah kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan dan parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (PERSERO) Cabang Pekanbaru, serta menganalisis variabel manakah yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (PERSERO) Cabang Pekanbaru.

TELAAH PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (*job performance*) dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya (Singh *et al.*, 2006), Faustino Gomes (2005) mengatakan performansi pekerjaan adalah catatan hasil atau keluaran (*outcomes*) yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam suatu periode waktu tertentu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok. Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi. Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi (determinan) kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi karyawan dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik. Pada kesempatan ini pembahasan kita fokuskan pada lingkungan non-fisik, yaitu kondisi-kondisi yang

sebenarnya sangat melekat dengan sistem manajerial perusahaan. Menurut Prawirosentono (2000) kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan.

Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Menurut Gibson (2007), model teori kinerja individu pernah dibahas dalam artikel lain di site ini.

1. Kelompok variabel individu terdiri dari variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang pribadi dan demografis. Menurut Gibson (2007), variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu. Sedangkan variabel demografis mempunyai pengaruh yang tidak langsung.
2. Kelompok variabel psikologis terdiri dari variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini menurut Gibson (2007) banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis.
3. Kelompok variabel organisasi menurut Gibson (2007) terdiri dari variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Menurut Kopelman (2006), variabel imbalan akan berpengaruh terhadap variabel motivasi, yang pada akhirnya secara langsung mempengaruhi kinerja individu.

Penelitian Robinson dan Larsen (2000) terhadap para pegawai penyuluh kesehatan pedesaan di Columbia menunjukkan bahwa pemberian imbalan mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai dibanding pada kelompok pegawai yang tidak diberi. Menurut Mitchell dalam Timpe (2003), motivasi bersifat individual, dalam arti bahwa setiap orang termotivasi oleh berbagai pengaruh hingga berbagai tingkat. Mengingat sifatnya ini, untuk peningkatan kinerja individu dalam organisasi, menuntut para manajer untuk mengambil pendekatan tidak langsung, menciptakan motivasi melalui suasana organisasi yang mendorong para pegawai untuk lebih produktif. Suasana ini tercipta melalui pengelolaan faktor-faktor organisasi dalam bentuk pengaturan sistem imbalan, struktur, desain pekerjaan serta pemeliharaan komunikasi melalui praktek kepemimpinan yang mendorong rasa saling percaya

Kepemimpinan Transformasional

Jika kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada prinsip pertukaran maka kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin transformasional

mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Sebaliknya, pemimpin transaksional memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan. Perbedaan tersebut menyebabkan konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional diposisikan pada satu kontinum dimana keduanya berada pada ujung yang berbeda (Dvir *et al.*, 2006).

Kesamaan visi memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim (Bass *et al.*, 2003). *Intellectual stimulation*, merupakan faktor penting kepemimpinan transformasional yang jarang memperoleh perhatian (Rafferty & Griffin, 2004). *Intellectual stimulation* merupakan perilaku yang berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi.

Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatanpendekatan atau perspektif baru. Dampak *intellectual stimulation* dapat dilihat dari peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan menganalisis permasalahan serta kualitas pemecahan masalah (*problem solving quality*) yang ditawarkan (Rafferty & Griffin, 2004; Yammarino *et al.*, 2003). Bass *et al.* (2003) serta Sarris dan Santora (2001) berpandangan bahwa *intellectual stimulation* pada prinsipnya memacu bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memahami dan memecahkan masalah. Bawahan didorong untuk meninggalkan cara-cara atau metode-metode lama dan dipacu untuk memberikan ide dan solusi baru. Bawahan bebas menawarkan metode baru dan setiap ide baru tidak akan mendapat kritikan atau celaan. Sebaliknya, pemimpin berusaha meningkatkan moral bawahan untuk berani berinovasi. Pemimpin bersikap dan berfungsi membina dan mengarahkan inovasi dan kreativitas bawahan.

Individualized consideration atau perhatian pribadi. *Individualized consideration* mengarah pada pemahaman dan perhatian pemimpin pada potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap bawahannya. Pemimpin menyadari perbedaan kemampuan, potensi, dan juga kebutuhan bawahan. Pemimpin memandang setiap bawahannya sebagai aset organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman pemimpin akan potensi dan kemampuan setiap bawahan memudahkannya membina dan mengarahkan potensi dan kemampuan terbaik setiap bawahan (Bass *et al.*, 2003; Sarris & Santora, 2001; Yammarino *et al.*, 2003).

Budaya Organisasi

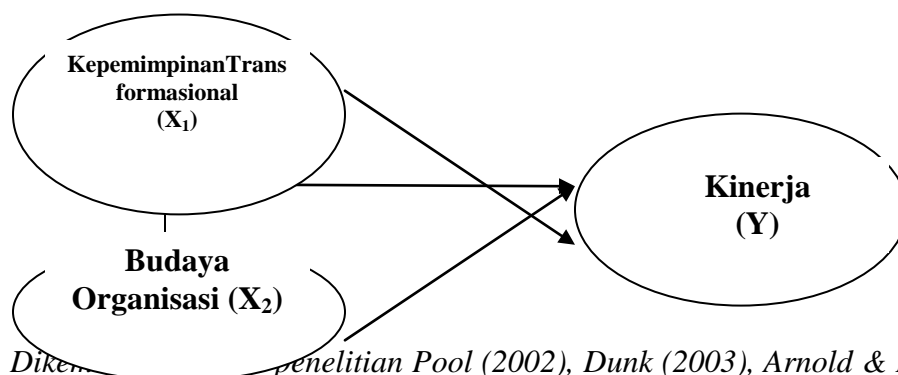
Secara umum budaya organisasi didefinisikan sebagai serangkaian tata nilai, keyakinan, dan pola-pola perilaku yang membentuk identitas organisasi serta perilaku para anggotanya (Deshpande & Farley, 2009). Budaya organisasi, berdasarkan definisi ini, dapat ditempatkan pada arah nilai (*values*) maupun norma perilaku (*behavioral norms*).

Budaya organisasi sebagai nilai merujuk pada segala sesuatu dalam organisasi yang dipandang sangat bernilai (*highly valued*), sedangkan sebagai norma perilaku (*behavioral norms*) budaya organisasi mengacu pada bagaimana sebaiknya elemen-elemen (anggota) organisasi berperilaku (Xenikou & Furnham, 2006). Penjelasan di atas sejalan dengan pemikiran Kotter dan Heskett (dalam Wilson, 2007) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi terdiri dari dua tingkatan. Tingkatan pertama disebut *the deeper level* yang menunjuk pada nilai-nilai bersama yang diyakini oleh seluruh elemen organisasi dan, oleh sebab itu, sulit untuk berubah. Schein (2004) menyebut tingkatan ini sebagai asumsi-asumsi dasar (*basic assumptions*) yang terdiri dari cita-cita dan kesadaran bersama yang menyatukan pandangan anggota organisasi.

Palthe dan Kossek (2003) berargumentasi bahwa perspektif integrasi mengaburkan perbedaan norma perilaku yang dapat dipastikan ada dalam setiap organisasi dan menyarankan bahwa strategi organisasi lebih baik diarahkan untuk mengidentifikasi dan mengakomodasi perbedaan antar sub budaya yang ada dalam organisasi tersebut. Di sisi lain, berbagai penelitian empiris terdahulu sebagaimana dirangkum oleh Wilson (2001) membuktikan bahwa budaya organisasi dalam perspektif fragmentasi bersifat tentatif dan spesifik untuk satu bagian kelompok dalam sebuah organisasi besar atau momen tertentu saja, sehingga hasil penelitian tersebut kurang dapat digeneralisir untuk kelompok-kelompok dalam organisasi lain atau untuk momen-momen dengan kondisi dan situasi yang berbeda.

Kerangka Penelitian

Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran



Sumber: Dikembangkan dari penelitian Pool (2002), Dunk (2003), Arnold & Boshoff (2003) dan Wilson (2004) untuk penelitian ini

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dibuat hipotesis bahwa diduga kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan dan parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (PERSERO) Cabang Pekanbaru. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (PERSERO) Cabang Pekanbaru.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank BTN Cabang Pekanbaru. Sampai dengan Desember 2012, jumlah karyawan di BTN Pekanbaru adalah 72 orang dan semuanya dijadikan sample, sehingga teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode sensus.

Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan angket. Asumsi kunci dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang-orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan adalah benar dan bisa dipercaya. Pada penelitian ini, pelaksanaan metode angket adalah penyebaran angket/kuesioner kepada responden yang didistribusikan secara langsung oleh peneliti. Kuesioner yang digunakan memuat daftar pertanyaan yang bersifat tertutup karena alternatif jawaban telah disediakan. Data sekunder berupa dokumen-dokumen data yang diperlukan telah diambil untuk melengkapi analisis penelitian ini.

Metode Analisis Data

Analisis Regresi Berganda

Setelah asumsi-asumsi klasik dapat dipenuhi maka tahap selanjutnya adalah menganalisis data dan menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dengan menggunakan Analisis regresi berganda dengan variabel moderating dengan uji interaksi. Variabel independen dalam penelitian ini mencakup kepemimpinan (X_1), Budaya organisasi (X_2), sedangkan variabel dependen adalah kinerja (Y). Model regresi berganda yang dikembangkan pada penelitian ini dinotasikan dalam persamaan sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

dimana:

Y = Kinerja karyawan

β_0 = konstanta

β_1, β_2 = koefisien regresi
 X_1 = Kepemimpinan Transformasional
 X_2 = Budaya Organisasi
 e = kesalahan prediksi (*error term*)

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dilakukan selain untuk mengetahui dan mengungkapkan data dengan tepat juga harus memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Uji validitas dimaksud untuk melihat konsisten variabel independen dengan apa yang akan diukur, selain itu untuk mengetahui seberapa jauh alat pengukur dapat memberikan gambaran terhadap obyek yang diteliti sehingga menunjukkan dengan sebenarnya obyek yang akan diukur, dengan demikian diharapkan kuesioner yang digunakan dapat berfungsi sebagai alat pengumpul data yang akurat dan dapat dipercaya. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *internal consistency*. Reliabilitas instrumen penelitian dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan koefisien *Cronbach's alpha*.

Pengujian Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya hubungan yang kuat diantara variabel independen. Hair et. Al (2002) mengemukakan cara untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas, yaitu dengan melihat besarnya nilai toleransi value atau Variance Inflation Faktor (VIF). Apabila nilai VIF lebih kecil dari 0,10 atau lebih besar dari 10 maka terjadi multikolinearitas, sebaliknya tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen apabila nilai VIF berada pada kisaran 0,10 sampai 10.

2. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas merupakan fenomena dimana pada nilai variabel independen tertentu yang dipilih atau ditetapkan masing-masing kesalahan (e_1) mempunyai nilai varian yang sama, yaitu sebesar σ^2 . Untuk itu, bila model regresi tidak memenuhi asumsi tersebut, sudah dapat dipastikan terjadi heteroskedastisitas yang mengakibatkan nilai-nilai estimator koefisien regresi tidak efisien meskipun estimator tersebut tidak bias dan konsisten (Gujarati, 2003).

3. Uji Autokorelasi

Autokorelasi dapat didefinisikan sebagai hubungan (korelasi) antara anggota observasi yang diurutkan menurut waktu (*time series*) atau ruang (*cross section*) (Gujarati, 2003). Konsekuensi adanya autokorelasi adalah selang keyakinan menjadi lebar serta variasi dan standard error ditaksir terlalu rendah, dan akibat selanjutnya adalah bahwa pengujian dengan menggunakan uji t dan F tidak lagi sah.

Uji Hipotesis

1. Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model persamaan regresi (independent variables) dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.

2. Uji F

Untuk menguji apakah variabel kepemimpinan (X₁), budaya organisasi (X₂) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y), maka digunakan uji F.

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / k}{(-R^2 / (n - k - 1))}$$

Keterangan:

R² = Koefisien determinasi

k = Banyaknya variabel bebas

n = jumlah data

3. Uji t

Untuk menguji variabel yang berpengaruh antara kepemimpinan (X₁), budaya organisasi (X₂) terhadap Kinerja karyawan (Y) secara individual (parsial) maka digunakan uji t. Hipotesis yang diuji dengan taraf nyata $\alpha = 5\%$ adalah:

H₀: $b_i = 0$, berarti variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Y).

H_a: $b_i < 0$ atau H_a: $b_i > 0$, berarti variabel independen berpengaruh negatif atau positif terhadap variabel dependen (Y).

Dasar pengambilan keputusan adalah:

- Jika nilai t hitung \geq nilai t tabel atau nilai signifikansi $t < 0,05$ maka H_0 ditolak atau menerima H_a
- Jika nilai t hitung $<$ nilai t tabel atau nilai signifikansi $t > 0,05$ maka H_0 diterima

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui item-item atau pertanyaan yang valid dalam menentukan sebuah variabel. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai korelasi (r) hitung dengan r tabel. Dimana criteria pengujiannya:

- Jika nilai r hitung $\geq r$ tabel maka dikatakan item pertanyaan tersebut valid.
- Jika nilai r hitung $< r$ tabel maka dikatakan item pertanyaan tersebut tidak valid dan dinyatakan pertanyaan tersebut gugur.

Berdasarkan hasil pengolahan data, maka diperoleh hasil seperti pada Tabel 5.10. Dari Tabel 5.10 terlihat bahwa untuk variabel kinerja yang terdiri dari 6 pertanyaan, diperoleh 5 pertanyaan dinyatakan valid dan 1 pertanyaan tidak valid yaitu pertanyaan nomor 5, karena memiliki nilai korelasi kurang dari nilai tabel. Kemudian untuk variabel 10 kepemimpinan yang dirancang dengan 10 pertanyaan, dan dari hasil pengolahan data diketahui enam pertanyaan dinyatakan valid dan empat tidak valid yaitu pertanyaan ke dua, ketiga, lima dan tujuh. Variabel budaya organisasi yang dirancang dengan 10 pertanyaan diperoleh 8 valid dan dua pertanyaan tidak valid yaitu pertanyaan pertama dan ke tujuh, karena pertanyaan tersebut memiliki nilai korelasi hitung yang lebih rendah dari r tabelnya.

Tabel 5.10 : Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Penelitian

Item	r hitung	r tabel	Kesimpulan
Kinerja			
Pertanyaan 1	0.557	0.201	Valid
Pertanyaan 2	0.304	0.201	Valid
Pertanyaan 3	0.584	0.201	Valid
Pertanyaan 4	0.493	0.201	Valid
Pertanyaan 5	0.451	0.201	Valid
Pertanyaan 6	0.104	0.201	Tidak Valid
Kepemimpinan			
Pertanyaan 1	0.344	0.201	Valid
Pertanyaan 2	0.134	0.201	Tidak Valid
Pertanyaan 3	0.199	0.201	Tidak Valid
Pertanyaan 4	0.499	0.201	Valid
Pertanyaan 5	0.184	0.201	Tidak Valid
Pertanyaan 6	0.236	0.201	Valid
Pertanyaan 7	0.173	0.201	Tidak alid

Pertanyaan 8	0.476	0.201	Valid
Pertanyaan 9	0.266	0.201	Valid
Pertanyaan 10	0.365	0.201	Valid
Budaya Organisasi			
Pertanyaan 1	0.053	0.201	Tidak Valid
Pertanyaan 2	0.244	0.201	Valid
Pertanyaan 3	0.401	0.201	Valid
Pertanyaan 4	0.332	0.201	Valid
Pertanyaan 5	0.588	0.201	Valid
Pertanyaan 6	0.532	0.201	Valid
Pertanyaan 7	0.160	0.201	Tidak Valid
Pertanyaan 8	0.301	0.201	Valid
Pertanyaan 9	0.420	0.201	Valid
Pertanyaan 10	0.263	0.201	Valid

Sumber : Data Olahan, 2013

Selanjutnya pertanyaan yang valid dari semua variabel tersebut dilakukan uji *reliabilitas*. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kehandalan dari butir-butir pertanyaan yang valid. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *alpha cronbach`s* dengan kriteria jika nilai *alpha cronbach`s* diatas atau sama dengan 0.5, maka dinyatakan tingkat kehandalan dari item-item yang valid tinggi dan begitu juga sebaliknya. Hasil Pengujian adalah seperti pada Tabel 5.11.

Tabel 5.11 : Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Alpha Cronbach`S</i>	Keterangan
Kinerja	0.797	Reliabel/Handal
Kepemimpinan	0.859	Reliabel/Handal
Budaya Organisasi	0.900	Reliabel/Handal

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2013

Dari hasil pengujian untuk semua variabel diperoleh nilai *alpha cronbach`s* untuk ke tiga variabel diatas 0.50, ini berarti bahwa tingkat kehandalan dari butir-butir pertanyaan untuk variabel yang diteliti cukup tinggi. Dengan demikian disimpulkan bahwa item-item untuk ketiga variabel sudah baik dan layak untuk dilakukan penelitian selanjutnya.

E. Uji Normalitas

Pengujian normalitas bertujuan untuk mengetahui pola distribusi dari data hasil penelitian. Hal ini merupakan salah satu syarat untuk melakukan analisa regresi berganda. Pengujian normalitas dilakukan dengan uji *one-sample kolmogorove smirnov*. Menurut Singgih (2005 :69) menyatakan jika nilai *asym sig. two tailed*

diatas dan sama dengan 0.05 maka dinyatakan data berdistribusi normal dan begitu juga sebaliknya. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui hasil sebagai berikut :

Tabel 5.12 : Hasil Uji Normalitas

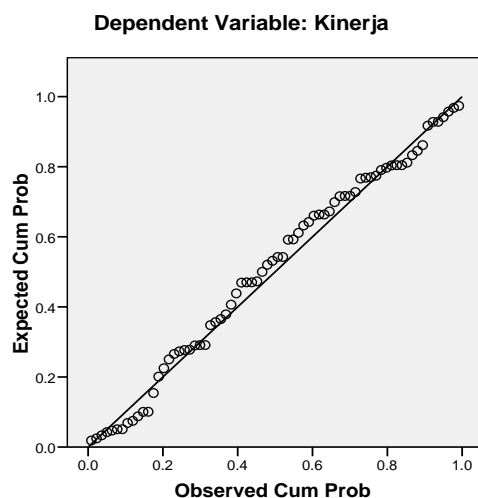
Variabel	Asym. Sig (2-Tailed)	Keterangan
Kinerja	0.132	Data Normal
Kepemimpinan	0.512	Data Normal
Budaya Organisasi	0.258	Data Normal

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2013

Dari Tabel 5.12 diketahui bahwa nilai *asym sig. two tailed* untuk ketiga variabel lebih besar dari alpha ($5\%=0.05$). Berarti data dari semua variabel yang diteliti berdistribusi normal, sehingga syarat pengujian regresi linear berganda yang pertama sudah terpenuhi. Pengujian normalitas juga dapat dilihat dari kurva dibawah ini (gambar 1).

Gambar 1 : Kurva Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2013

Dari kurva tersebut ternyata semua data-data menyebar di sepanjang garis diagonal. Kesimpulan yang sama juga dapat diambil bahwa data untuk ketiga variabel yang diteliti yaitu kinerja, kepemimpinan dan budaya organisasi sudah berdistribusi normal. Maka dari itu analisis data dapat dilanjutkan, karena data sudah memiliki syarat yang ditentukan

F. Pengujian Asumsi Klasik

a. Uji Multikolineritas

Pengujian multikolineritas bertujuan untuk melihat ada tidaknya hubungan yang sempurna antar sesama variabel bebas, karena dalam asumsi klasik hal ini tidak boleh terjadi. Pengujian multikolineritas dilakukan dengan melihat koefisien korelasi. Dari hasil pengolahan data diperoleh koefisien korelasi antar sesama variabel bebas sebagai berikut :

Tabel 5.13 : Koefisien Korelasi

Variabel	Kepemimpinan (X ₁)	Budaya Organisasi (X ₂)
Kepemimpinan (Kep)	1.000	-1.176
Budaya Organisasi (BO)	-1.176	1.000

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2013

Dari hasil Tabel 5.13 terlihat bahwa tidak terjadi kasus Multikolineritas, karena nilai korelasi (r) untuk semua variabel rendah atau lebih kecil dari 50%. Disamping itu pengujian multikolineritas juga dapat dengan melihat nilai dari VIF dan Tollerance, yang diperoleh sebagai berikut :

Tabel 5.14 : Nilai VIF dan Tollerance

Variabel	VIF	Tollerance
Kepemimpinan (Kep)	1.032	0.969
Budaya Organisasi (BO)	1.032	0.969

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2013

Dari Tabel 5.14 terlihat bahwa nilai Tollerance mendekati satu untuk semua variabel dan nilai VIF berada disekitar satu, dengan demikian hasil ini mendukung pendapat sebelumnya bahwa tidak terdapat kasus multikolineritas di dalam model. Pengujian multikolineritas dengan menggunakan VIF dan Tollerance sesuai dengan pendapat Santoso (2003).

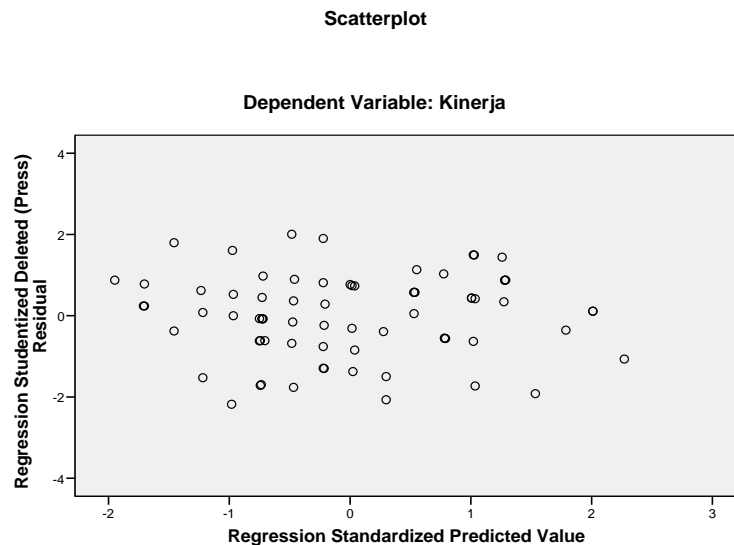
b. Uji Heterokedastisitas

Pengujian *heterokedastisitas* ini bertujuan untuk melihat variance data, apakah bersifat *homogen* atau *heterogen*. Syarat dalam analisa regresi linear berganda adalah *variance* data harus bersifat *homogen* atau tidak terjadi kasus *heterokedastisits*. Menurut Santoso (2003) pengujian *heterokedastisitas* ini dapat dilakukan dengan menggunakan *scatterplot*, dengan kriteria :

- Jika data menyebar membentuk suatu pola teratur, maka dikatakan terjadi kasus *heterokedastisitas* (*variance* data tidak sama)
- Jika data menyebar tidak membentuk suatu pola teratur, maka dikatakan tidak terjadi kasus *heterokedastisitas* (*variance* data sama)

Dari hasil pengolahan data, maka diperoleh hasil uji heterokedastisitas seperti gambar di bawah ini :

Gambar 2 : Hasil Uji Heterokedastisitas



Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2013

Dari hasil diatas terlihat bahwa data menyebar secara acak atau tidak membentuk sebuah pola yang dapat memberikan arti tertentu, dengan demikian disimpulkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi asumsi klasik.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan uji t yang diperoleh dengan analisa regresi linear berganda. Dalam pengolahan data digunakan paket program SPSS (*Statistics Product and Service Solution*) versi 15.00, dan diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 5.15: Hasil Analisa Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien	t hitung	Sig Uji t	R & R ²	F
Konstanta	22.911	-	-	0.899	
Kepemimpinan (Kep)	1.148	3.163	0.002	0.808	3.513
Budaya Organisasi (BO)	1.153	2.979	0.025		

Sumber : Data Olahan, 2013

Hasil pengolahan data diatas dapat juga disajikan sebagai berikut :

$$\text{Kin} = 22.911 + 1.148 \text{ Kep} + 1.153 \text{ BO}$$

T hitung 6.807 5.372

Sig 0.002 0.025

$$R = 0.899 \quad R^2 = 0.808$$

$$F = 3.513 \quad \text{Sig} = 0.035 \quad F_{\text{Tabel}} = 3.138 \text{ (alpha 5\%, V1=2, V2 = 69)}$$

$$t_{\text{tabel}} = 1.997 \text{ (Alpha 5\%, df = 69)}$$

Dari hasil pengolahan data diatas diperoleh nilai konstanta sebesar 22.911. Angka ini bertanda positif dan memberikan arti jika diasumsikan kepemimpinan dan budaya organisasi tidak ada atau sama dengan nol maka kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara Persero Cabang Pekanbaru masih ada sebesar 22.911. Kemudian koefisien dari variabel kepemimpinan (X_1) diperoleh sebesar 1.148, angka ini bertanda positif dan memberikan arti, jika diasumsikan kepemimpinan mengalami perubahan maka kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara Persero Cabang Pekanbaru juga akan mengalami perubahan, dimana arah perubahan tersebut adalah searah dengan asumsi budaya organisasi tidak mengalami perubahan. Koefisien variabel budaya organisasi (X_2) diperoleh sebesar 1.153, angka ini bertanda positif dan memberikan arti jika diasumsikan budaya organisasi (X_2) berubah sebesar 1% dengan asumsi kepemimpinan (X_1) konstan maka disiplin kerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara Persero Cabang Pekanbaru akan meningkat sebesar 1.153% dan begitu juga sebaliknya dengan arah perubahan yang sama.

a. Uji t

Uji t bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (independent variabel) terhadap variabel terikat (dependent variabel) secara parsial (individu). Dari tabel hasil pengolahan data diatas diketahui nilai t hitung dari variabel kepemimpinan (X_1) sebesar 3.163 dengan tingkat signifikan sebesar 0.002. Jika dalam penelitian ini digunakan alpha (α) 5%, maka t tabel diperoleh sebesar 1.997, jadi t hitung > t tabel, yaitu $3.163 > 1.997$ atau alpha lebih besar dari nilai sig, yaitu $0.05 > 0.002$. Hal ini memberikan arti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara Persero Cabang Pekanbaru.

Selanjutnya t hitung dari variabel budaya organisasi (X_2) diperoleh sebesar 2.979 dengan tingkat signifikan sebesar 0.025. Penelitian ini menggunakan alpha (α) 5 %, maka diperoleh nilai t tabel sebesar 1.997, dengan demikian nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel yaitu $2.979 > 1.997$. Hal ini memberikan arti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara Persero Cabang Pekanbaru.

Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah perilaku seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas dan membawahi karyawannya. Jika gaya kepemimpinan suatu perusahaan baik, maka karyawan akan merasa puas dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya dan begitu juga sebaliknya. Dengan demikian penciptaan kepemimpinan yang baik menjadi suatu hal yang wajib dilakukan oleh pihak

manajemen perusahaan, sehingga kinerja karyawan dapat diciptakan. Jika diperhatikan lebih jauh, ternyata yang lebih dominan mempengaruhi kinerja adalah variabel budaya organisasi, hal ini terlihat dari koefisien regresi yang lebih besar dibandingkan dengan variabel kepemimpinan, begitu juga dengan budaya organisasi.

b. Uji F

Uji F bertujuan untuk melihat pengaruh variabel bebas (independen variabel) terhadap variabel terikatnya (dependen variabel) secara bersamaan (simultan). Pada penelitian ini pengujian hipotesis digunakan uji F. Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai F sebesar 3.513 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.035 dan F tabel pada alpha 5% diperoleh sebesar 3.138. Dengan demikian F hitung lebih besar dari F tabel yaitu $3.513 > 3.138$, hal ini memberikan arti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara Persero Cabang Pekanbaru, sehingga hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima pada tingkat keyakinan 95%.

c. Koefisien Determinasi (R^2) dan Korelasi (R)

Selanjutnya untuk melihat keeratan hubungan antara variabel bebas (kepemimpinan dan budaya organisasi) dengan variabel terikatnya yaitu tingkat kinerja karyawan dapat digunakan koefisien korelasi (R). Dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0.899, yang berarti bahwa antara variabel bebas (kepemimpinan dan budaya organisasi) dengan variabel terikatnya (kinerja) terdapat hubungan kuat positif yaitu sebesar 89.9%.

Dan untuk melihat besar kecilnya kontribusi dari variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara Persero Cabang Pekanbaru digunakan nilai koefisien determinasi (R^2), dari hasil pengolahan data di peroleh sebesar 0.808. Ini berarti bahwa variasi naik turunnya kinerja karyawan PT Bank Tabungan Negara Persero Cabang Pekanbaru sebesar 80.8% ditentukan oleh variabel kepemimpinan dan budaya organisasi, sedangkan sisanya sebesar 19.2% lagi ditentukan oleh faktor lain di luar model (faktor lain di luar variabel kepemimpinan dan budaya organisasi).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (PERSERO) Cabang Pekanbaru yang telah dilaksanakan, maka terdapat beberapa kesimpulan antara lain:

1. Hasil hipotesis pertama (H_1) pada penelitian ini diterima, karena kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap

kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan dengan nilai Sig. 0,002 lebih kecil dari tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 0,05.

2. Hasil hipotesis kedua (H_2) pada penelitian ini diterima, karena budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan dengan nilai Sig. 0,025 lebih kecil dari tingkat signifikansi yang digunakan sebesar 0,05.
3. Hasil hipotesis ketiga (H_3) pada penelitian ini diterima, karena kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan dengan nilai F hitung lebih besar dari F tabel yaitu $3.513 > 3.138$.
4. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat diketahui bahwa variabel independen yang paling kuat mempengaruhi variabel dependen (kinerja karyawan) pada Bank Tabungan Negara (PERSERO) cabang pekanbaru adalah kepemimpinan transformasional, hal ini dapat dilihat dari nilai Sig. kepemimpinan lebih kecil dari budaya organisasi yaitu $0.002 < 0.025$.

Saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan diatas, maka dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. Pimpinan perusahaan sebaliknya memperhatikan tipe dan gaya kepemimpinan yang mereka terapkan dalam menjalankan aktivitas perusahaan, sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan baik.
2. Manajemen perusahaan diharapkan dapat merumuskan bentuk budaya organisasi yang dapat diterapkan dalam lingkungan perusahaan, karena budaya organisasi ternyata memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Diharapkan para peneliti lain yang tertarik dengan topik penelitian ini, agar melakukan pengembangan penelitian ini, karena kedua variabel independen yang diteliti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rashid, M.Z., M. Sambasivan & J. Johari (2003), "*The influence of corporate culture and organizational commitment on performance*", Journal of Management Development, Vol. 22, No. 8, pp. 708-728
- Agarwal, S., T.E. DeCarlo & S.B. Vyas (2009), "Leadership behavior and organizational commitment: A comparative study of American and Indian salespersons" *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 4, pp. 727-743

- Antonioni, D. (2006), "Two strategies for responding to stressors: Managing conflict and clarifying work expectations", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 11, hal. 287-295.
- Bolon, D.S. & D.S. Bolon (2004), "A reconceptualization and analysis of organizational culture: The influence of groups and their idiocultures", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 9, No. 5, pp. 22-27
- Bono, J.E. & T.A. Judge (2003). "Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders", *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 5, pp. 554-571
- Cooke, R., & Lafferty, J. (2007), "Organizational Culture Inventory. Plymouth, MI: Human Synergistics". *Journal of Management*.
- Faustino C. Gomes (2005) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta
- Gujarati, D. (2003). *Basics Econometrics*. Fourth Edition. Singapore: McGraw-Hill
- Ghozali, I. (2003), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. dan Cahyono (2001), "Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional Dan Konflik Peran Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi" *Simposium Nasional Akuntansi IV, Bandung 30-31 Agustus*.
- Hair, J. et al. (2008), *Multivariate Data Analysis, 5th Edition*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall International Inc.
- Humphreys, J.H. (2002), "Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing", *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 6, pp. 487-502
- Husein Umar (2005) *Riset sumber daya manusia dalam organisasi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Hartmann, Frank G.H and Frank Moers (2001) "Testing contingency hypothesis in budgetary research: an evaluation of the use of moderated regression analysis". *Accounting, Organization Society Journal*. No. 24 (1999).p. 291-315
- Idrus, Syech dkk (1999), "Konflik dan Stress Serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Kajian terhadap Karyawan Teknik Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Dati II Malang", *Wacana Jurnal Penelitian Ilmu-ilmu Sosial*, Volume 2, Nomor 1 Juni.

- Kismono, Gugup (1999), "Perubahan Lingkungan Transformasi Organisasional Dan Reposisi Peran Fungsi Sumberdaya Manusia", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 14, No. 2, 62-76.
- Locander, W.B., F. Hamilton, D. Ladik & J. Stuart (2002), "developing a leadership-rich culture: The missing link to creating a market-focused organization, *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, pp. 149-163
- Maignan, I., O.C. Ferrell & G.T.M. Hult (2004), "Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, pp. 455-469
- Mardiana Tri dan Muafi (2001), "Studi Empiris Pengaruh Stressor Terhadap Kinerja", *Jurnal Strategi dan Bisnis*, No. 6, Vol.1.
- McCue, C.P. & G.A. Gianakis (1997), "The relationship between job satisfaction and performance: The case of local government finance officers in Ohio", *Public Productivity & Management Review*, Vol. 21, No. 2, pp. 170-191
- Odom, R.Y., W.R. Boxx & M.G. Dunn (1990), "Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion" *Public Productivity & Management Review*, Vol. 14, No. 2, pp. 157-169
- Ogbonna, E. & L.C. Harris (2005), "Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 766-788
- Palthe, J. & E.E. Kossek (2003), "Subcultures and employment modes: Translating HR strategy into practice", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 287-308
- Pool, S.W. (2000), "Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives" *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 1, pp. 32-49
- Pratt, J. & P. Beaulieu (1992), "Organizational culture in public accounting: Size, technology, rank, and functional area" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, No. 7, pp. 667-684
- Ratnawati, Vince (2001), "Pengaruh Kultur Organisasi Dan Pelatihan Profesional Terhadap Hubungan Personalitas Individu dengan Kreativitas Studi Pada Kantor Akuntan Publik", *Simposium Nasional Akuntansi IV*, Bandung 30- 31 Agustus.

- Ramaswami, S.N. & J. Singh (2003), "Antecedents and consequences of merit pay fairness for industrial salespeople", *Journal of Marketing*, Vol. 67, pp. 46-66
- Robbins, S.P (2006), *Perilaku organisasi: Konsep, kontroversi, aplikasi*, Alih bahasa : Hadyana Pujaatmaka, PT Prenhallindo, Jakarta Sackmann, S.A. (1992), "Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 140-161
- Saffold, G.S. (2008), "Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture", *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 4, pp. 546-558
- Singh, J., W. Verbeke & G.K. Rhoads (2006), "Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners", *Journal of Marketing*, Vo. 60, pp. 69-86.
- Tubre, T.C. & J.M. Collins (2000), "Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 155-169
- Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass (2003), "Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation", *Leadership Quarterly*, Vol. 4, No. 1, pp. 81-102